下载APP

13 | 案例导学：我是怎么帮助企业做复盘的？

2021-03-05 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

讲述：张鹏
时长 05:40 大小 5.21M

你好，我是张鹏。

在前面的课程中，我们学习了复盘的基本方法和实操流程。从今天开始，我们进入到这门课程的第三部分，实战案例篇。

我会从六个典型的、能创造巨大商业价值的实战场景出发，为你详细解读最近 3 年我亲自操盘的真实案例。这些案例可以为你提供解决各类问题的参考模板，同时我也会通过它们帮助你进一步掌握我的复盘心法。

在正式讲解之前，我想先为你做一期学习指导，让你能更好地理解这些案例的内在逻辑。

工作流程

作为一名商业顾问，我的客户是**企业**，说得更明确一点，就是**企业主**。他们都是在意识到企业运营过程中**已经出现问题**或者**即将出现问题**的时候才来找我，所以在某种意义上，我的角色就相当于是企业的医生。

那么企业主一般会找我解决什么问题呢？我举几个最常见的例子吧：

1. 业务增长速度太慢。
2. 企业发展太快，人才跟不上。
3. 现金流断裂。
4. 想要转型，但又没有把握，担心失败。
5. 明明产品或者业务有亮点，业绩表现却总是不好。

……

如果用医学思维来打比方，这些问题只是表面的症状，而不是深层的病因。如果把企业所有的问题都简单地归结为经营不善（就像病人说“我不舒服”），那么商业顾问的工作就没有价值了。

同样是发烧咳嗽，既有可能是普通感冒，也有可能是新冠肺炎。如果只是“头痛医头、脚痛医脚”，不但解决不了问题，反而会错过解决问题的黄金时期。

面对这些问题的时候，我会学习医生看病的思路，先检查，再根据情况诊断病因，开出药方，最后给出服药指导以及平时的注意事项。

所以，我的工作流程可以分为 5 个步骤：需求理解、业务调研、企业诊断、方案评估和实施执行，如下图所示：

为了方便你学习理解，实战案例篇每一讲的结构安排如下：

1. **案例背景**：开头简要介绍**需求理解**和**业务调研**的内容。
2. **复盘详解**：主体部分详细讲解**企业诊断**和**方案评估**的内容，这一部分是由我指导企业高管和他们的复盘团队共同完成的。
3. **最终结果**：结尾补充说明**实施执行**的内容，下一步的行动计划由企业自己完成，我会跟进了解最后的完成情况。

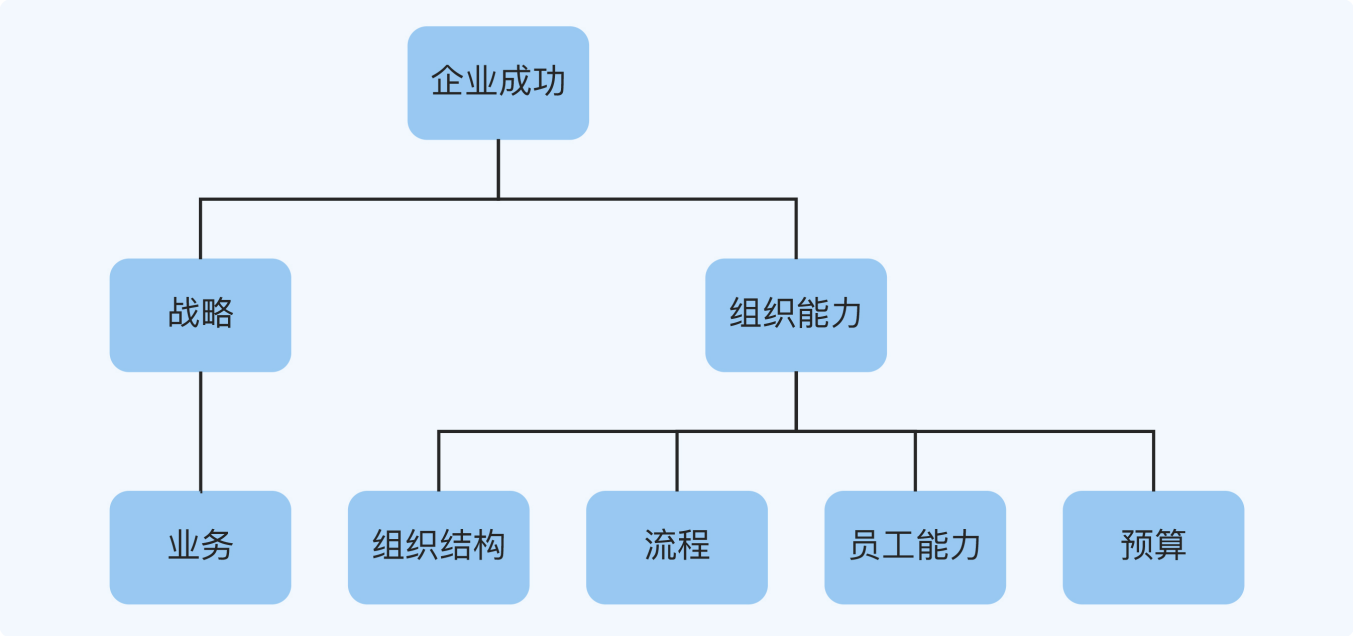
成功公式

在刚才提到的 5 个步骤中，含金量最高的就是企业诊断了。我是怎么做诊断的呢？

华人管理大师杨国安教授曾经总结过一个**企业成功公式**：

企业成功 = 战略 × 组织能力

我根据这个公式的思路，对企业经常遇到的问题进行整理分类，画出了逻辑树：



先来看战略部分。

战略是指企业打算要干什么，方向、安排和规划都是什么样的。

业务是指具体怎么干，研发、生产、运营和营销会怎么安排。

再来看组织能力部分。

组织能力是指团队能不能把计划执行好，达成战略目标，确定的事情能不能高效完成，不确定的事情有没有规避风险的办法。

组织结构是指组织能力的框架。就像排兵布阵一样，组织结构如果出现遗漏和错搭，就会导致木桶的短板效应。

流程是指能够优化现有资源配比的工具。尤其是对确定性的业务来说，流程能够极大地提升效率。

员工能力是指个人能力。就算其他所有的条件都相同，员工个人能力不同，结果也会不一样。

预算是指财务收支计划。它经常被人提起，又经常被人忽视。很多拿着投资人的钱，或者有预收款业务的公司，反而比那些精打细算的小商人在商业上阵亡率更高，就是因为预算没有控制好。

而我诊断的办法是，先看企业的战略还是组织模块和他们的大目标（有时候是愿景或者战略目标）是否对齐（全面体检）；如果发现有问题，再沿着分支往下找，并且和企业显示的问题进行对应（专项深度检查）；当找出问题根源的时候，再看怎么调整最有效。

当然，这 6 个场景并不全面，还有一些问题并没有覆盖到。比如产品设计本身的问题，毕竟每家企业的主营产品完全不同，这种问题只能由业务团队自己搞定；再比如企业文化问题，这不是三五个月就能改变的。

所以需要声明一点，实战案例篇的案例主要是针对我在个人商业实践中经常遇到的、具有普遍性的、**能够在短期（一个季度内）内解决**的问题。

另外，由于这些都是真实的商业案例，有一部分具体数据需要保密，不能展示出来，所以请你把关注点放在复盘思路上，这也是这门课程最有价值的部分。

好了，导学就到这里，我们下一讲见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 12 | Double Check：怎么检查评估一次复盘的效果？

下一篇 14 | 战略升级：5年增长100倍的跨境电商做对了什么？

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。